

**PELAKSANAAN MANAJEMEN BERBASIS
SEKOLAH DI MADRASAH TSANAWIYAH SWASTA
KECAMATAN
PESANGGRAHAN KOTA
JAKARTA SELATAN**



**ARUM FATAYAN
7617167469**

Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
dalam Mendapatkan Gelar Doktor

**PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2020**

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di Madrasah Tsanawiyah swasta di kecamatan pesanggrahan kota Jakarta Selatan. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan metode multi situs. Teknik pengumpulan data penelitian ini menggunakan teknik observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Untuk menganalisa data digunakan Miles-Huberman dengan mengikuti langkah-langkah reduksi data, display data, verifikasi, pengujian keabsahan data, dan memperoleh kesimpulan melalui triangulasi sumber data dan triangulasi teknik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi madrasah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.. Temuan ini menyarankan agar kepala madrasah sebagai pemimpin madrasah beserta semua jajaran sekolah yaitu para guru untuk berkoordinasi lebih aktif dan kreatif menentukan dan mencapai target pembelajaran dan mencapai keseluruhan program madrasah. Pencapaian target yang dimaksud di antaranya berupa optimalisasi pengembangan potensi akademik dan juga non akademik. Kemampuan akademik difokuskan pada upaya dewan guru untuk membawa peserta didik nya pada nilai di atas KKM (Kelompok Kerja Madrasah) dan meningkatkan perolehan nilai UN (Ujian Nasional). Serta untuk kemampuan non akademik difokuskan pada pencapaian prestasi ekstrakurikuler seperti olahraga, pramuka, paskibra, drumband, marawis dan lain-lain di tingkat antar sekolah, kota, provinsi bahkan Nasional. Kepala madrasah terus menerus melakukan koordinasi organisasi dan kinerja warga sekolah tentang perlu memberi sanksi kepada seluruh warga madrasah yang melakukan beberapa kali pelanggaran organisasi, manajemen, tugas, disiplin kepegawaian dengan pemberitahuan lisan maupun tertulis. Kepala madrasah lebih memberdayakan sumberdaya yang ada di madrasah.

Keywords : *Manajemen Berbasis Sekolah, Madrasah Tsanawiyah, Multi Situs*

ABSTRACT

The purpose of this study is to describe the implementation of school-based management in private Madrasah Tsanawiyah in the pesanggrahan sub-district of South Jakarta. This study uses a qualitative research approach with a multi-site method. This research data collection technique uses observation, interviews and documentation studies. To analyze the data used Miles-Huberman by following the steps of data reduction, data display, verification, testing the validity of the data, and obtaining conclusions through triangulation of data sources and triangulation of techniques. Autonomy in management is a potential for madrasahs to improve the performance of staff, offer direct participation of related groups, and increase community understanding of education. and creatively determine and achieve learning targets and achieve the overall madrasah program. Achievement of the intended targets includes optimizing the development of academic and non-academic potential. Academic ability is focused on the efforts of the teacher council to bring students to grades above the KKM (Madrasah Working Group) and increase the acquisition of UN scores (National Examination). As for non-academic abilities focused on the achievement of extracurricular achievements such as sports, scouts, paskibra, drumband, marawis and others at the inter-school, city, provincial and even national levels. The madrasah head continues to coordinate the organization and performance of school residents regarding the need to sanction all citizens of Madrasah who have committed several violations of the organization, management, duties, staffing discipline with verbal and written notice. The madrasah head is more empowering the resources available in madrasah.

Keywords: School Based Management, Madrasah Tsanawiyah, Multi Sites

**PERSETUJUAN PANITIA UJIAN
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA DISERTASI/
PROMOSI DOKTOR**

Promotor

Co-Promotor



Prof. Dr. Ir. Ivan Hanafi, M.Pd.

Tanggal:



Prof. Dr. Eliana Sari, MM.

Tanggal:

Nama

Tanda Tangan

Tanggal

Dr. Komarudin, M.Si
(Ketua)¹



14/07/2020

Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd
(Sekretaris)²



8-07-2020

Nama : Arum Fatayan

No. Registrasi : 7617167469



SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Arum Fatayan

Nim : 7617167469

Program Studi : S3 Manajemen Pendidikan

Program Pascasarjana

Universitas Negri Jakarta

Judul Disertasi : Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah
Tsanawiyah Swasta di Kecamatan Pesanggrahn Kota Jakarta
Selatan

Demi Allah dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Disertasi ini merupakan hasil sendiri, bukan plagiat dari karya orang lain atau dibuatkan oleh orang lain.
2. Disertasi ini disusun dengan mengacu norma-norma Etika Penelitian
3. Jika pernyataan saya ini ternyata tidak benar, saya mempersilahkan Program Pascasarjana UNJ untuk mencabut ijazah dan gelar saya.

Demikianlah surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk diketahui oleh pihak-pihak yang berkepentingan.

Jakarta, 20 Juli, 2020

Penulis,



Arum Fatayan



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN
KEBUDAYAAN UNIVERSITAS NEGERI
JAKARTA UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220
Telepon/Faksimili: 021-4894221
Laman: lib.unj.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Arum Fatayan
NIM : 7617167469
Fakultas/Prodi : Pascasarjana/ Doktor Manajemen Pendidikan
Alamat email : arum_fatayan@yahoo.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

☐ Skripsi ☐ Tesis ☒ Disertasi ☐ Lain-lain (.....)

yang berjudul :

PELAKSANAAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI MADRASAH

TSANAWIYAH SWASTA KECAMATAN PESANGGRAHAN KOTA JAKARTA

SELATAN.

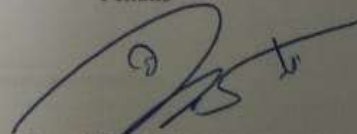
Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 25 Agustus 2020

Penulis


(ARUM FATAYAN)

KATA PENGANTAR

Merupakan sebuah keinginan untuk mengetahui pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Karena dengan pelaksanaan MBS, sekolah mampu mengelola sumber daya sekolah, dengan mengikut sertakan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah.

Puji syukur alhamdulillah atas ke hadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyusun disertasi ini untuk memenuhi perkuliahan Doktoral manajemen pendidikan. disertasi yang berjudul “PELAKSANAAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI MADRASAH TSANAWIYAH SWASTA KECAMATAN PESANGGRAHAN KOTA JAKARTA SELATAN”.

Penulis menyadari bahwa disertasi ini dapat diselesaikan atas bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih. Semoga atas segala bantuannya, Allah SWT mencatat nya sebagai amal kebaikan. Secara khusus, penulis menyampaikan terimakasih kepada Prof. Dr. Ir. Ivan Hanafi, M.Pd, sebagai Promotor dan Prof. Dr. Eliana Sari, MM sebagai Co-Promotor yang dengan tulus dan sabar membimbing, mengarahkan, dan memberi semangat penulis untuk menyelesaikan disertasi ini.

Penulis juga berterimakasih kepada kordinator prodi S3 MP UNJ Dr. Suryadi yang telah memberikan inspirasi dan motivasi, Ucapan terima kasih yang sama juga disampaikan kepada Direktur Program Pascasarjana Prof. Dr. Nadhiroh, beserta jajaran dan stafnya. Tidak lupa penulis juga berterima kasih kepada rektor Universitas Negeri Jakarta (UNJ) Dr. Komarudin, M.Si. beserta jajarannya yang telah memberikan berbagai fasilitas dan layanan.

Demikian juga, penulis menyampaikan terima kasih kepada seluruh dosen, staf administrasi dan perpustakaan PPs UNJ, termasuk rekan-rekan mahasiswa satu kelas angkatan 2016 yang telah memberi banyak pengalaman, dan perhatian, serta bantuan. Terima kasih, penulis sampaikan pula kepada para Kepala MTs. Darunnajah, MTs. Almusyarrofah dan MTs. Annajah yang menjadi informan penelitian dan memberikan izin kepada peneliti untuk berinteraksi dengan informan lain yang menjadi objek penelitian disertasi ini. Kemudian, kami ucapkan juga kepada Kepala Kementerian

Agama Jakarta Selatan, kepala sesi Madrasah Kementerian Agama Jakarta Selatan dan pengawas Madrasah Kecamatan Pesanggrahan Jakarta Selatan yang telah memberikan izin pengambilan data di wilayah kerjanya. Serta kepada Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (LPDP) yang memberikan kesempatan penulis untuk berkuliah dengan biaya beasiswa lembaga tersebut.

Akhirnya, penulis menyampaikan terima kasih kepada istri dan anak saya tersayang yang dengan sabar dan penuh perhatian memberikan dorongan untuk tetap bersemangat menyelesaikan disertasi. Demikian juga kepada mamah dan papah tercinta, serta mertua saya penulis menyampaikan terima kasih atas doa dan nasihat-nasihatnya yang menyemangati penulis.

Semoga disertasi ini memberi manfaat dalam upaya mengembangkan ilmu manajemen pendidikan, terutama kajian manajemen berbasis sekolah. Saran dan masukan, penulis harapkan dari semua pihak demi semakin sempurna nya disertasi ini. Terimakasih.

Jakarta, Mei 2020

Penulis

Arum Fatayan

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR TABEL.....	xi
 BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Masalah Penelitian	11
C. Pembatasan Penelitian	12
D. Pertanyaan Penelitian	13
E. Tujuan Penelitian	13
1. Tujuan Umum	14
2. Tujuan Khusus	14
F. Kegunaan Hasil Penelitian	14
1. Secara Teoritis	14
2. Secara Praktis	15
a. Bagi Penulis	15
b. Bagi Pemegang Kebijakan atau Yayasan	15
c. Bagi Orang Tua dan Komite	15
d. Bagi Kepala Sekolah, Tenaga Pendidik, dan Kependidikan	15
e. Bagi Masyarakat Peminat dan Pemerhati Layanan Pendidikan Dilingkungan Kecamatan Pesangrahan Jakarta	15
f. Para Peneliti	16
g. Institusi Pemerintah dalam Bidang	

Pendidikan	16
G. Kebaharuan Penelitian (State of the Art)	16
BAB II KAJIAN PUSTAKA	17
A. Konsep Manajemen Berbasis Sekolah.....	17
1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah	17
2. Alasan dan Tujuan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah	30
3. Strategi dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah	40
4. Tingkat Keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah	47
5. Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah	50
6. Hambatan - hambatan dalam pengembangan Manajemen Berbasis Sekolah	54
7. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah	59
8. Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah.....	64
9. Tahap - tahap Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah	66
10. Fungsi - fungsi Manajemen Berbasis Sekolah...	69
11. Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah	70
12. Peran Guru dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah	77
13. Faktor Pendukung Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah	79
14. Kreativitas Madrasah dalam Pelaksanaan MBS	83
B. Pengertian Madrasah	85
C. Hasil Penelitian Yang Relevan	89
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	91
A. Tempat dan Waktu Penelitian.....	91
1. Tempat Penelitian	91
2. Kedudukan Penelitian	91
3. Waktu Penelitian.....	93

B.	Metode Penelitian.....	94
C.	Teknik dan Instrumen Penelitian	97
1.	Teknik Pengumpulan Data.....	97
2.	Panduan Penelitian.....	102
D.	Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	107
E.	Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data	110
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN	113
A.	Profil Unit Analisis	114
1.	Profil MTs Darunnajah	114
2.	Profil MTs Almusyarrofah.....	120
3.	Profil Mts Annajah.....	126
B.	Hasil Penelitian di MTs Darunnajah.....	129
1.	Keterlibatan warga Madrasah dalam Implementasi manajemen berbasis sekolah di MTs Darunnajah.....	129
2.	Perencanaan Program implemtasi manajemen berbasis sekolah di MTs. Darunnjah	134
3.	Strategi Program Implemtasi manajemen berbasis sekolah di MTs Darunnajah.....	136
4.	Kemandirian dalam Implementasi manajemen berbasis sekolah di MTs Darunnajah.....	140
C.	Hasil Penelitian di MTs Al-Musyarrofah	143
1.	Keterlibatan warga MTs Al-Musyarrofah dalam Implementasi manajemen berbasis sekolah	143
2.	Perencanaan Program implemtasi manajemen berbasis sekolah di MTs Al-Musyarrofah.....	145
3.	Strategi Program Implemtasi manajemen berbasis sekolah di MTs Al-Musyarrofah	147
4.	Kemandirian dalam Implementasi manajemen berbasis sekolah di MTs. AlMusyarrofah..	150
D.	Hasil Penelitian di MTs Annajah	155
1.	Keterlibatan warga Madrasah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis	

Sekolah di MTs Annajah.....	155
2. Perencanaan Program Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Annajah	158
3. Strategi Dalam Implemtasi Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Annajah	160
4. Kemandirian dalam Implementasi manajemen berbasis sekolah di MTs Annajah.....	164
E. Temuan Penelitian	166
1. Keterlibatan Warga Madrasah dalam Implementasi manajemen berbasis Sekolah di Madrasah Tsanawiyah swasta Kecamatan Pesanggrahan kota Jakarta Selatan	166
2. Perencanaan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah swasta di Madrasah Tsanawiah swasta Kecamatan Pesanggrahan kota Jakarta Selatan	171
3. Strategi Implemtasi manajemen berbasis sekolah di Madrasah Tsanawiyah swasta kecamatan Pesanggrahan kota Jakarta Selatan	177
4. Kemandirian Madrasah dalam Implementasi manajemen berbasis sekolah di Madrasah Tsanawiyah swasta kecamatan Pesanggrahan kota Jakarta Selatan	182
5. Skema Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah.....	187

BAB V	KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN.....	190
A. Kesimpulan.....		190
B. Implikasi.....		192
C. Rekomendasi.....		193

DAFTAR PUSTAKA	196
LAMPIRAN	202
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	391
DAFTAR KARYA TULIS	392



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Visualisasi Pengertian MBS.....	36
Gambar 2. <i>An Indonesian an models of succesful school</i> <i>Leadership</i>	75
Gambar 3. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah.....	83
Gambar 4. Analisi Data Kualitatif Model Interaktif Miles dan Huberman.....	108
Gambar 5. Desain Triangulasi.....	111
Gambar 6. Triangulasi Teknik Pengumpulan Data.....	111
Gambar 7. Skema Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah	189

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Perbandingan Sekolah yang Bermutu dan Tidak Bermutu	21
Tabel 2. Kelompok Sekolah Dalam MBS	45
Tabel 3. Ciri - Ciri MBS	60
Tabel 4. Jadwal Kegiatan Penelitian	94
Tabel 5. Panduan Draf Penelitian	102
Tabel 6. Keterlibatan Warga Madrasah dalam MBS	167
Tabel 7. Perencanaan MBS.....	171
Tabel 8. Strategi MBS.....	179
Tabel 9. Kemandirian Madarash Dalam Pelaksanaan MBS	183
Tabel 10. Lampiran Codung Sub Fokus.....	215
Tabel 11. Coding Ciri-Ciri MBS.....	219
Tabel 12. Hasil Coding.....	223
Tabel 13. Penentuan Sub Fokus Pertama.....	236
Tabel 14. Penentuan Sub Fokus Kedua.....	238
Tabel 15. Penentuan Sub Fokus Ketiga.....	240
Tabel 16. Penentuan Sub Fokus Keempat.....	242
Tabel 17, Wawancara Kepala Sesi Madrasah Kota Jakarta Selatan	244
Tabel 18. Wawancara Pengawas Mdrasah Tsanawiyah	249
Tabel 19. Coding Madrasah Tsanawiyah Darunnajah	253
Tabel 20. Coding Madrasah Tsanawiyah Almusyarrofah	263
Tabel 21. Coding Madrasah Tsanawiyah Annajah	280
Tabel 22. Pedoman Observasi MTs. Darunnajah	295
Tabel 23. Pedoman Observasi MTs. Almusyarrofah	297
Tabel 24. Pedoman Observasi MTs. Annajah	300
Tabel 25. Pedoman Wawancara	302
Tabel 26. Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan Berdasarkan Jenis Kelamin dan Status Kepegawaian MTs. Darunnajah	325
Tabel 27. Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan Berdasarkan Jenis KelaminMTs. Darunnajah	326
Tabel 28. Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan Berdasarkan Jenjang Pendidikan MTs. Darunnajah	327

Tabel 29. Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan Berdasarkan Mata pelajaran Yang di Ajar MTs. Darunnajah.....	327
Tabel 30. Data Siswa Berdasarkan Jenis Kelamin dan Rombel MTs. Darunnajah	329
Tabel 31. Prestasi Non Akademik Tahun 2015-2019 MTs. Darunnajah ...	329
Tabel 32. Data Keadaan Sarana dan Prasarana MTs Darunnajah	330
Tabel 33. Peralatan Penunjang Pembelajaran MTs. Darunnajah	331
Tabel 34. Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan Berdasarkan Jenis Kelamin dan Status Kepegawaian MTs. Al-musyarrofah	332
Tabel 35. Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan Berdasarkan Jenis Kelamin MTs Al-Musyarrofah	333
Tabel 36. Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan Berdasarkan Jenjang Pendidikan MTs Al-Musyarrofah	334
Tabel 37. Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan Berdasarkan Mata Pelajaran yang di Ampu MTs Al-Musyarrofah	334
Tabel 38. Data Siswa Berdasarkan Jenis Kelamin dan Rombel	336
Tabel 39. Prestasi Non Akademik Tahun 2015-2019 MTs Al-Musyarrofah	336
Tabel 40. Data Keadaan Sarana dan Prasarana di MTs Al-Musyarrofah ...	337
Tabel 41. Peralatan Penunjang Pembelajaran di MTs Al-Musyarrofah	338
Tabel 42. Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan Berdasarkan Jenis Kelamin dan Status Kepegawaian MTs. Annajah	339
Tabel 43. Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan Berdasarkan Jenis Kelamin di MTs. Annajah	340
Tabel 44. Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan Berdasarkan Jenjang Pendidikan MTs. Annajah	341
Tabel 45. Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan Berdasarkan Mata Pelajaran yang di Ampu MTs Annajah	341
Tabel 46. Data Siswa Berdasarkan Jenis Kelamin dan Rombel MTs. Annajah	342
Tabel 47. Prestasi Non Akademik Tahun 2015-2018 MTs. Annajah	343
Tabel 48. Data Keadaan Sarana dan Prasarana MTs. Annajah	344
Tabel 49. Peralatan Penunjang Pembelajaran MTs Annajah	345
Tabel 50. Neraca Audit Penggunaan Dana di Mts. Darunnajah	345
Tabel 51. Neraca Audit Penggunaan Dana di Mts. Almusyarrofah	346
Tabel 52. Neraca Audit Penggunaan Dana di Mts. Annajah	348